

ホテルにおけるレベニュー マネジメントにレピュテー ションが及ぼす影響

—インタビュー調査に基づく検討—

Impact of Reputation on Revenue Management at Hotel

—Interview Survey—

植竹朋文, 青木章通

Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

レピュテーション, レベニューマネジメント, ホテル, 口コミ

■要約

近年, OTA の台頭により業態を問わずすべてのホテルにおいてレベニューマネジメントが一般化してきている。さらに, インターネットの普及により口コミに代表されるレピュテーションがホテルのレベニューマネジメントに大きな影響を及ぼしている。しかし, 現状では, その影響について明らかになっているわけではない。そこで本稿では, インタビュー調査に基づき, レベニューマネジメントとレピュテーションの関係を明らかにする。

■Key Words

Reputation, Revenue Management, Hotel, Word of Mouth

■Abstract

Recently, revenue management has become more common in all types of hotel due to the rise of OTAs (Online Travel Agents). Furthermore, due to the spread of the Internet, reputation (e.g. word of mouth) has begun to exert a big influence on hotel conversion rate and fee. However, at the present time, it is not clear how reputation affects revenue management practices in hotels. Therefore, this paper clarifies the relationship between revenue management practices and reputation in hotels based on the interview survey.

受付日 2017 年 5 月 9 日

受理日 2017 年 6 月 27 日

Received 9 May 2017

Accepted 27 June 2017

1 はじめに

近年、ネットエージェント (OTA¹⁾) や LCC (Low Cost Carrier) の台頭、航空会社のチケットの販売方法や旅行者の意識の変化、さらには SNS の登場と浸透により、ビジネスホテルだけでなくリゾートホテルにおいても、急速にレベニューマネジメント²⁾の重要性が高まっている。さらに、インターネットの普及により、口コミに代表されるレピュテーション (評判) がホテルの稼働率や価格設定に大きな影響を及ぼし始めている。一般的に、経験財であるホテルのレピュテーションは、口コミ (Word of Mouth: WOM) を通じて伝達、共有される。企業による口コミのコントロールは困難であり、それゆえに信用度が高いとされるので、現在では多くの消費者がインターネットの口コミを参照して商品またはサービスを購入している (田中・清水, 2006)。ホテルにおいても同様の状況であり、このことは口コミサイト上の口コミの評価得点並びに口コミ数が、売上と正の関連性を持つと結論付けている研究成果 (You, Vandakkepatt, and Joshi, 2015) からみとれる。

このような状況のもと、筆者らは 2009 年より沖縄地区と北海道地区のリゾートホテルにおけるレベニューマネジメントについての研究を行ってきた (青木・植竹 2009, 2011, 2016; 植竹・青木 2011, 2012, 2013, 2015)。研究の結果、OTA の台頭により業態を問わずレベニューマネジメントを取り入れた収益管理が必要不可欠となってきたこと、リアルエージェント向けと OTA 向けとをミックスした収益管理が多くのホテルにおいて試みられていること、そして口コミに代表されるレピュテーションも重視されていることを明らかにしてきた。レピュテーションが人と人との間の狭い関係において伝達、共有されていた時代から、インターネットを通じて共有され、さらに宿泊施設と顧客とのコミュニケーション手段の一つ

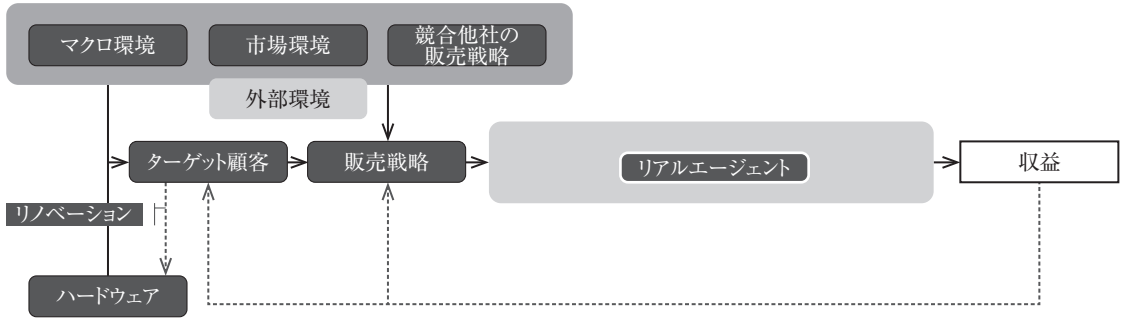
に変わってきた結果、レピュテーションの管理のあり方がレベニューマネジメントの方針に対しても一定の影響を及ぼすように変化したと考えられる。しかし現状では、ホテルにおけるレベニューマネジメントに対してレピュテーションがどのような影響を及ぼしているか明らかになっているわけではない。そこで、本稿では、その変化について考察し、インタビュー調査を通じてその収益管理に及ぼす影響に関する仮説を検証する。

本稿の構成は、次のとおりである。第 2 節では、ホテル業界における収益管理の特徴について述べる。第 3 節では、主として文献レビューに基づいて、ホテル業界においてレピュテーションが売上の構成要素に対して及ぼす影響について概観する。第 4 節では、収益管理の決定権を持つ支配人もしくはマネージャー等に対して行ったレピュテーションの管理に関するインタビュー結果を示す。第 5 節では、インタビュー調査から得られた知見に基づき、レベニューマネジメントとレピュテーションの関係について検討する。そして第 6 節で本稿をまとめる。

2 ホテル業界における収益管理の特徴

本節では、ホテル業界における収益管理の特徴について考察する。従来、旅行者は大手旅行代理店 (本稿では「リアルエージェント」と表記する) の店舗を訪れ、ホテルもしくは旅館 (本稿では「ホテル等」と表記する) の宿泊と航空券や乗車券といった交通手段とがセットになった旅行商品を購入することが通常であった。この時代においては、リアルエージェント経由の売上が売上全体に占める比率が高かったため、多くのホテル等はリアルエージェント主導の収益管理を行ってきた。リアルエージェント主導の収益管理においては、ホテル等はリアルエージェントとの事前の交渉を通じて自らの客室の販売価格と代理店ごとの客室数の割り当て (アロットメントと呼ばれる) を決定し、リアルエージェントに客室販売を委託

図表 1 リアルエージェント主導の販売活動の概要

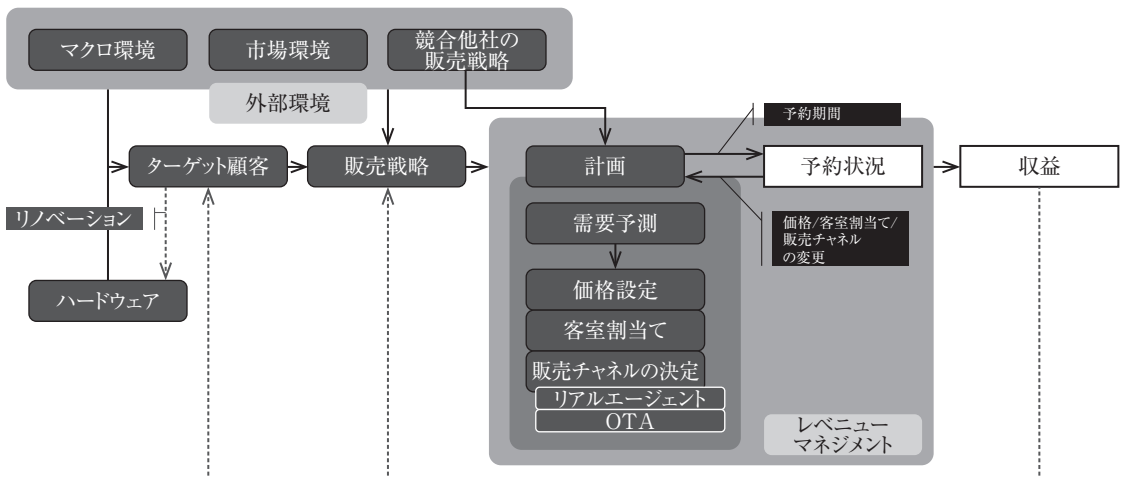


する。多くの場合、この交渉はシーズンの半年以上前に行われるため、実際の需要が判明する前の段階で、エージェントごとの販売価格が決定されることになる。リアルエージェントは販売代理業務としてホテルの代わりにパンフレットの作成や店舗における宣伝活動を行い、顧客からの要望や質問に対応し、顧客に対する客室の販売活動を行う。そしてホテル等は、予約販売の開始後にエージェントごとの提供客室のアロットメントをコントロールすることによって、収益管理を行ってきた（図表 1 参照）（青木・植竹 2016）。

近年、OTA の発展によって、旅行者はリアルエージェントを通さずに航空券やホテル、客室を比較検討しながら購入することが一般的になって

きた。その結果、ホテル等が自らターゲットとする顧客層に対して販売戦略を策定し、その戦略に基づいてレベニューマネジメントを実施するだけでなく、様々なマーケティング活動も実施する必要性が生じてきている。OTA を経由して客室を販売する場合、ホテルは需要予測を基に、価格と販売客室数および販売チャネルを決定し、あとは予約状況を見ながら収益が最大化するように調整するといった PDCA サイクルを回していくことになるが、図表 2 から明らかなように、各ホテルの置かれている状況やハードウェア、販売戦略および主要な販売チャネルによってその運用方針は異なってくる（青木・植竹 2016）。

図表 2 レベニューマネジメントを導入した販売活動の概要



3 | ホテル業界におけるレピュテーションについて

口コミに代表されるレピュテーションがレベニューマネジメントに及ぼす影響が変化した背景には、前節で考察した客室の販売経路の変化、およびそれに伴う収益管理技法の変化がある。そこで本節では、先行研究をレビューすることで、レピュテーションが収益管理に及ぼしている影響についてまとめる。なおここでは、口コミによる評価（レピュテーション）を文章によって評価されたもの（WOM）と、格付け（多くの場合は星の数）によって評価されたものにわけて考えることとした。また、売上は販売単価と販売数量に分解し、ホテル業界で一般的に利用されている販売単価の尺度である平均客室販売単価（ADR）と、販売数量の尺度である（客室）稼働率、そして一日あたり販売可能客室数あたりの客室売上であるRevPARにわけて考えることとした。

オンライン上の口コミによる評価が消費者によるホテルの選択、そしてその結果としてホテルの業績とりわけ売上高に影響を及ぼすことについては、多くの先行研究において検証されてきた。たとえば、Wang et al. (2015) は Expedia 社 (<https://www.expedia.com/>) の予約データを用いて、オンライン上の肯定的な口コミ（WOM）は客室価格および格付けにほとんど影響を及ぼさないが、否定的な口コミは客室価格の低下および格付けの低下をもたらす、販売業績を低下させることを発見した。Edwin and Dipendra (2016) は、178 ホテルのデータを用いてパス解析を実施し、TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.com/>) の口コミ数と格付けの間には正の直接的な関係が存在していることと、TripAdvisor の格付けとそのホテルの相対的なランキングとの間には負の直接的な関係が存在していること、そして TripAdvisor の格付けは口コミ数とそのホテルの相対的なランキングとの間の関係を介在する役割を果たすことを明らかにした。Karen et al. (2016) は、

経営者がオンライン上の口コミに回答することは TripAdvisor の格付けを平均で 0.235 ポイント上昇させ、口コミ数を 17.3% 増加させることを明らかにした。さらに、経営者が口コミに回答することが、ホテルの業績に格付けや口コミ数が及ぼす影響を緩和していることも明らかにした。一方で、Rose and Blodgett (2016) の調査は、サービスの失敗に対する経営者からの回答は、ホテルにとって管理可能な要因については効果的だが、管理可能な要因に対する回答は影響を及ぼさないことを指摘している。Giampaolo et al. (2016) はオンライン上の口コミがホテルの稼働率に及ぼす影響について考察し、格付けの 1 ポイントの上昇は、稼働率の 7.5% の向上をもたらすことを明らかにした。また、口コミ数の増加も稼働率に正の影響を及ぼすが、口コミ数の増加に伴い影響は限定的になることも明らかにした。さらに、Blal and Sturman (2014) によれば、口コミの評価はラグジュアリーホテルの RevPAR に対してより大きな影響を及ぼすが、口コミの数は低価格帯のホテルの RevPAR に影響を及ぼすことと、格付けの点数は中低価格帯ホテルの RevPAR にはほとんど影響がないことを明らかにした。Anderson (2012) は、Travelocity 社 (<https://www.travelocity.com/>) のデータを用いて、あるホテルが格付けを 5 点満点中で 1 点上昇させると価格を 11.2% 上昇させても稼働率と市場シェアを維持できると、ホテルがオンライン上のレピュテーションを 1% 上昇させると ADR を 0.89%、稼働率を 0.54%、RevPAR を 1.42% 上昇させていることを明らかにした。

これらの先行研究より、レピュテーションとホテルの売上とが密接に関係していることが明らかになった。しかし、先行研究ではホテルがレピュテーションに対してどのような考えを持ち、どのように利用しているか、これらが具体的にレベニューマネジメントの実務にどのような影響を与えているかについては明らかになっていないという課題があることも示された。

4 | インタビュー調査

レピュテーションの管理はレベニューマネジメントに対しても一定の影響を及ぼすように変化してきている。では、実際の販売活動や営業活動にどのような影響を与えているのであろうか。筆者らは、レベニューマネジメントの普及が急速に進んでいる北海道・沖縄地区を対象に、5社のホテルに対してインタビュー調査を実施した。

具体的には、実際の販売戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネージャーを対象に、以下の項目について、半構造化インタビューを実施した。以下はそのインタビュー内容である。

- (1) レピュテーション対応の方針
- (2) レピュテーションの活用
- (3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか

4.1 ホテルA（沖縄エリア）

(1) レピュテーション対応の方針

担当部署が口コミには迅速に対応するようにしている。具体的には、24時間以内の対応を目標にしている。

(2) レピュテーションの活用

価格とレピュテーションの関係は実際にあると思う。ただ、口コミを上げるために値段を下げるという発想はない。最近は競合の価格とレピュテーションから価格を算出するツールもでてきているが、参考にはなと思うが、導入は考えていない。レピュテーションは結果であって、値付けに反映すべきものではないと考えている。現時点では、値付けにレピュテーションを反映させるという考えはない。

価格が適正かどうかを判断する際の基準として、口コミと稼働を参照している。対前年比が一つの判断基準である。この数年でADRは数千円上がったが、口コミの値は上がっていない

いが下がってはいない。したがって、現状の価格で適正なのではと考えている。

ただ、ここ最近ではADRの上昇にともない口コミ点数の下落傾向がみられるので定期的にコメントをもとに、サービス（ハード面・ソフト面）改善を行うことにしている。

(3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか

上記の取り組みを続けていくことで、サービス改善にいかしていく予定である。さらにはこれからは、顧客も比較が容易になるツールを使ってくるので、今まではあまり意識してこなかった部分も意識していく必要があると考えている。

また今後、客室の販売価格とレピュテーションの関係の相関データなどが取れてきたら、その活用方法を考えていきたい。

4.2 ホテルB（北海道エリア）

(1) レピュテーション対応の方針

各施設の評価項目の一つに口コミの点数が入っており、口コミには支配人が対応するようにしている。

(2) レピュテーションの活用

価格を決定していくうえで意識しているのが、じゃらん、楽天、一休、及びトリップアドバイザーの口コミ点数の評価で、価格比較サイトを意識したマーケティングを行っている。口コミ点数の評価が他社よりも下がっているのに我々だけが値段を上げていくと、それは顧客の意識との乖離が起きていることを意味する。口コミの点数が競合他社よりも少し良いのであれば、顧客はコストパフォーマンスを納得していると考えている。

また、口コミの件数を維持するためにも、売上全体に占める公式サイト経由の売上の比率を無理に上げることはしていない。

(3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか

口コミの点数を高めることは、顧客に対して

適切に対応しているということである。何をすべきかという具体的なアクションまで、支配人から各部門でブレイクダウンできているところは、評価が上がる。本部が指示を出すのは簡単だが、何をすれば上がるかを現場が理解することが難しくなる。各施設の支配人やマネージャーが改善意識を高め、自主的に何をすれば上がるかを試行錯誤し、実践していくことが重要で、現場が理解することが重要である。また、リピーターへの対応を強化していくことも今後やっていく必要がある。

4.3 ホテルC（沖縄エリア）

(1) レピュテーション対応の方針

エージェントの口コミは重視しており、価格とサービスの質との関係でコストパフォーマンスの良し悪しを見ている。ただし、各現場の社員たちは口コミよりもアンケートを重視しており、毎週、分析している。

(2) レピュテーションの活用

比較的改善可能なソフト面での口コミの評価を重視している。ただし、口コミの評価と価格の設定とは関連付けてはいない。サービスの質を上げるために何をプラスするかを意識している。件数ではなく、JTBであれば、90点以上を維持することを強く意識している。

(3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか

顧客からの声は、ハード面とソフト面にわけている。ハード面の要望はすぐに改善は厳しいが、次期のリノベーションにあわせて改善するようにする。口コミについては、顧客側の勘違いがあるときには案内（サービスなど）をしているが、ホテル側の説明不足であったかのような回答をして、口コミを参考にしている顧客への販促となるようにしている。

4.4 ホテルD（北海道エリア）

(1) レピュテーション対応の方針

エージェントやOTAの口コミは重視してい

る。とりわけ、以下の3点を重視している。第1に、価格感応度の確認である。数年前の改修および営業再開に伴い、ハード面の向上に合わせて価格を上げたところ、顧客層も大きく変化した。その結果、期待値や評価基準も改修前とは変化したと感じている。第2に、将来的な経営資源配分への情報収集である。大型投資だけでなく、ニーズに合わせたきめ細かいリノベーションが大事であり、競合施設とのギャップを埋めるための経営資源配分の参考とする。第3に、ゲストとの接点構築である。自社チャネル、他社チャネル含めたマーケティングフローとして活用していく。

(2) レピュテーションの活用

支配人は、口コミの評価を注視している。OTA、社内で回収した顧客による評価、JTBによる評価、主要Webでの評価は、定性的な評価、定量的な評価ともに確認している。しかし現在のところ、口コミの評価を価格の変動につなげる考えは持っていない。

(3) 今後どのようにレピュテーションの評価を収益管理に活用していくか

(1) で述べたレピュテーション対応の方針のうち、将来的な経営資源配分への情報収集とゲストとの接点構築への活用が中心になってくると考えている。

4.5 ホテルE（沖縄エリア）

(1) レピュテーション対応の方針

自社アンケートやグループ内の会員の口コミに対しては、担当セクションにて取りまとめ、早期の返信を実施している。OTA、TripAdvisorへの口コミについては、現在は返信していないが、将来的には各OTAへの口コミ対応を検討中である。

(2) レピュテーションの活用

口コミで指摘された事項については、週1回（定例）の管理職ミーティングにて内容確認を行う。要望、指摘のうち対応可能なものは即改善を図っている。また、自社アンケート、グ

ループ会員の口コミは従業員全員で共有できるように、社内イントラネットへのアップと掲示板への掲載を行っている。

ここ数年、高稼働期間は宿泊料金を上げており、それに伴いADRは上昇している。悪い点を指摘するコメントなども散見されるが、一方で肯定的なコメントも多い。ADRと口コミのスコアはある程度相関性はあると捉えているが、口コミの評価が上昇したという理由で宿泊料金を値上げしたり、低下したから値下げするといった活用はしていない。あくまでも需要に応じた料金設定をしている。

(3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか

顧客満足度を上げていくためには必要不可欠と考えている。その結果として口コミ点数が上がり誘客に優位に作用すると捉えている。

OTAのシェアが上がるにつれ、口コミ件数も増えてくる。その中で緊急性のあるものやオペレーション方法を変えれば即対応できるものなど、対応に優先順位を付けて改善を実行していく。

5 | レベニューマネジメントとレピュテーションの関係について

本節では、上記のインタビュー調査の結果をもとに、レベニューマネジメントとレピュテーションの関係についての考察を行う。具体的には、現状におけるレピュテーションの位置づけおよび活用手法についてと、レピュテーションを活用することによるレベニューマネジメントの変化について検討する。ここではレピュテーションを、インターネットの普及前には一般的であった消費者が保有する各ホテルのレピュテーションと、リアルエージェントが保有する各ホテルのレピュテーション、そしてOTAや口コミサイトが保有する各ホテルのレピュテーションの三つに分類し、レピュテーションが収益管理に及ぼす影響について考察していく。

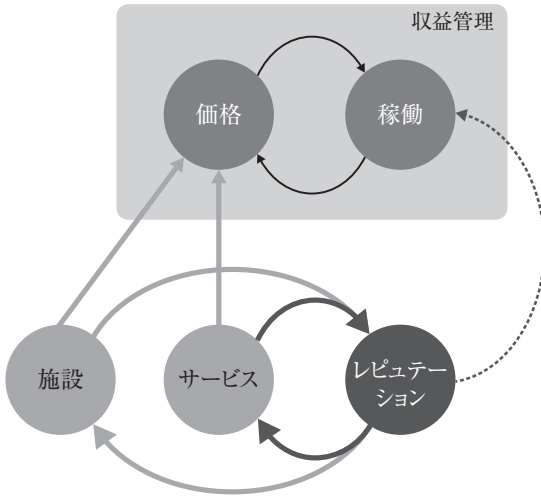
5.1 消費者が保有する各ホテルのレピュテーションの位置づけ

インターネット普及前には一般的であった消費者が保有する各ホテルのレピュテーションにおいては、口コミによる評判はその伝達、共有の範囲も発信者の周辺に限定されており、かつ閉鎖的であった。閉鎖的であるがゆえに、宿泊施設も特定の顧客グループ内で醸成されるその評判を知ることができなかった。しかし、その伝播の範囲も狭かったため、評判が企業の収益に与える影響も限定的であった。したがって、評判は宿泊施設の収益管理に明確な影響を及ぼしてこなかったと考えられる。この段階における口コミの情報は様々な場所に散逸しており、特定のグループのみが知りうる、優良なサービス選別のための情報として機能していた。

5.2 リアルエージェントが保有する各ホテルのレピュテーションの位置づけ

2節で述べたように、インターネットの普及前は売上に占めるOTAの比率は低く、ホテル等はリアルエージェント主導の収益管理を行ってきた。リアルエージェント主導の時代においても、評判の良否が及ぼす影響は小さかったように思える。しかし実際には、この時代においては、ホテル等のレピュテーションは収益管理に一定の影響を及ぼしてきた。なぜなら、大規模なリアルエージェントは実際に商品を購入した顧客に対して満足度調査を実施し、社内でその結果を蓄積、共有してきたからである。一定以上の評価を獲得したホテルや旅館が顧客に対して優先的に推奨されたため、その優先順位が宿泊施設の稼働率に影響を及ぼしてきた(図表3を参照)。したがって、宿泊施設はレピュテーションを高めるためにサービスの質の改善および施設の改修を積極的に行ってきたのである。しかし、一方で、この口コミ評価はリアルエージェント内で共有され、閉鎖的であった。なぜなら、この大規模で質の高い口コミによる評価データという情報を有していることこそが、リアルエージェントの競争力の源泉の一因

図表 3 リアルエージェントが保有する各ホテルのレピュテーションが収益管理に及ぼす影響

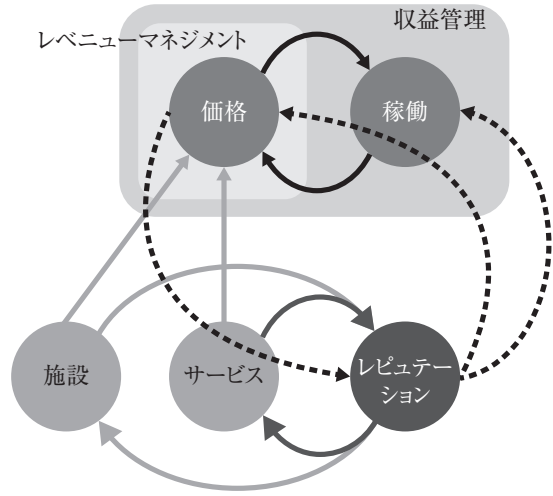


でもあったからである。このように、リアルエージェントは口コミによる評判を組織的に収集し、評価のための知識として利用していた。この段階において、散逸していたホテル等の評価に関する情報は集約され、知識として活用されるようになった。

5.3 OTA や口コミサイトが保有する各ホテルのレピュテーションの位置づけ

OTA および口コミサイトの普及によって、口コミの機能は変化し、レピュテーションと呼称されるようになった。従来は閉鎖的で公開されていなかった口コミだが、インターネットの普及により、誰でもいつでもどこからでも、利用できるようになった。この口コミは実際に滞在した経験をもとにした情報なので、その信憑性は高いとされる。その結果、多くの旅行者（ホテル等にとっては顧客）はこれらの情報を利用しながらホテルの検索と予約行動を行うので、インタビュー調査からも示されているように、ホテルの稼働に直接影響を与える大きな要因となっている。さらに、Anderson (2012) も指摘しているように、客室販売価格と口コミとの間にも関係があり、口コミの評価が高ければ販売価格が多少高

図表 4 OTA 主導のレピュテーションの影響



くても稼働が維持される。しかし一方で、販売価格を上げてしまうと同一サービスを提供していても口コミの評価は下がる傾向にあることも今回のインタビュー調査の結果、明らかになった。

以上の点を踏まえると、OTA 主導のレピュテーションの管理においては、リアルエージェント主導のレピュテーションと比較して、稼働に対してより直接的で、大きな影響を与えるようになった点と、客室の販売価格とレピュテーションとが直接的に関係しあっている点が確認された(図表 4³⁾を参照)。

5.4 ホテルにおけるレピュテーションの特徴

本稿においては、ホテル等の口コミによって形成された評判が近年、レピュテーションと呼称されていることを述べてきた。リアルエージェントによって集約された顧客の感想および満足度、オンライン上のサイトにおいて共有される口コミは、そのホテル等の評判に関する情報である。しかし、一方で、これらの評判は旅行者（ホテル等にとっては顧客）による評判であるため、限定されたステークホルダーによって形成された評判であるという点に注意が必要である。

ホテル等のサービスを体験した顧客のみによっ

て形成された評判であるという点において、当該レピュテーションは、企業の評判（コーポレート・レピュテーション）とは異なるものである。櫻井（2011）は、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）は企業価値を高める非常に重要な無形資産であり、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位（p.3）」と定義している。企業の評判は、顧客や従業員、地域社会を含めた幅広いステークホルダーによって形成されるため、企業による構築は難易度が高いが頑健性が高いと考えられる⁴⁾。これに対して、ホテル等のレピュテーションは、価格やサービスの質といった特定の要因の認知によって大きく変動する。

一方で、ホテル等のレピュテーションは特定のステークホルダーから収集される情報であるため、比較的データの集約や測定が容易である。また、あらゆる人がホテル等の潜在的な顧客であるため、その情報は伝播されやすく、共有されやすい。これらの点を踏まえ、ホテル等におけるレピュテーションの特徴をまとめると図表5のようになる。

インタビュー調査からも明らかのように、ほとんどのホテルは、支配人などの収益管理に関して権限のある担当者が主導で口コミに対して迅速に対応するようにしている。これは、口コミが顧客にとってホテルを選別する際に重要な判断基準になっているということだけでなく、Karen et al. (2016) も指摘しているように、ホテルと顧客との間のオープンで双方向的なコミュニケーション

ツールとなってきたことを示唆している。

さらに、ホテル側は口コミを施設やサービスの改善の指標として用いているだけでなく、販売価格の妥当性をはかる一つの尺度として利用し始めており、ホテルの販売戦略を立てる際に考慮すべき重要な尺度の一つになりつつある。

以上のことから、口コミには以下の3つの役割があることが明らかになった。

- 顧客がホテルを選別する際のオープンなコミュニケーションツール
- ホテルのサービス改善のための指標
- ホテルが販売戦略を考える際の尺度

6 まとめ

近年のOTAの台頭や旅行者の意識の変化により、ホテルの収益管理の方法が大きく変化してきている。さらにインターネットの普及により、口コミに代表されるレピュテーションがホテルのコンバージョン率や料金に大きな影響を及ぼし始め、売上に及ぼす影響が注目されている。しかし現状では、ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションがどのような影響を及ぼしているか明らかになっているわけではない。

このような状況のもと本稿では、その変化について考察し、インタビュー調査を通じてその変化の仮説を検証してきた。具体的には、レベニューマネジメントの普及が急速に進んでいる北海道・沖縄地区を対象に、5社のホテルに対して、(1) レピュテーション対応の方針、(2) レピュテー

図表5 ホテル等におけるレピュテーションの特徴

	消費者	リアルエージェント	OTA, 口コミサイト
伝達媒体	人	組織	インターネット
伝達範囲	狭い ←	→ 広い	
機能	選別	選別, レコメンド	選別, レコメンド, コミュニケーション
情報の形態	散逸	集約	共有

ションの活用, (3) 今後どのようにレピュテーションを活用していくか, についてのインタビュー調査を行い, その結果をまとめた。そして最後に, インタビュー調査から得られた知見に基づき, ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響について考察した。

インタビュー調査の結果から, ほとんどのホテル等において口コミとその対応が顧客の購買行動に大きな影響を与え, 結果として稼働率や客室の販売価格に大きな影響を与えることが認識されており, すでに多くのホテル等で組織的な対応が行われていること, 口コミを施設やサービスの改善の指標として用いているだけでなく販売価格の妥当性をはかる一つの尺度として利用しはじめていること, そして客室の販売価格とレピュテーションの関係の相関データなどが入手できればレピュ

テーションを販売価格決定の一つの要因として検討していきたい意向があることなどが明らかになった。さらに, 口コミがすでに一方的なツールではなく, ホテル等と顧客との間のコミュニケーションをとる双方向的なツールとしての意味合いが強くなり, 客室の販売価格にも直接的な影響を与えてきていることも明らかになった。

今後は, OTAや口コミサイトに投稿されている口コミの分析を進めるとともに, ホテルの経営環境や販売戦略に注目しながら, その関係性についてさらなる考察をしていく予定である。また, 今回明らかになった点を踏まえアンケート調査およびインタビュー調査を進め, ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響についてのさらなる考察も進めていく予定である。

(付記) 本稿は, 平成 28 年度専修大学研究助成・個別研究「研究課題: 繁閑格差の大きいホテルにおける販売戦略とそれに関連するインターネットサービスに関する研究」(植竹朋文) の研究成果の一部である。また, 本稿は, 科学研究費基盤研究 (C) 研究課題番号 15 K 03785 (代表: 青木章通), 科学研究費基盤研究 (B) 研究課題番号 26283 018 (代表: 長谷川恵一) の研究成果の一部である。

●注

- 1) OTA は Online Travel Agent もしくは Online Travel Agencies の略語である。
- 2) レベニューマネジメントとはイールド・マネジメントとも呼称され, ホテル業では販売価格の変更 (Rate Control) と提供客室数の管理 (Capacity Control) とを通じて顧客の需要を管理することである。レベニューマネジメントの定義には様々なものがあるが, 本稿では最も広い範囲をとらえた Cross (1998) の「収益を最大化するために, ミクロマーケットレベルにおける消費者行動を予測し, 製品をその利用度に応じて最適な価格で提供できるよう精緻な戦略を利用すること」という定義を採用する。レベニューマネジメントの目的は, イールド (ホテルの場合は RevPAR) の最大化を通じて収益を最大化することである。
- 3) 図表 4 中のレベニューマネジメントは, 図表 2 で説明した, 各ホテルが収益を最大化するために, 予約状況に応じて価格設定と販売チャネル, 客室の割り当てを変更していく作業をさす。
- 4) その他, コーポレート・レピュテーションにおいては, レピュテーションの向上が財務業績を向上させるだけでなく, 財務業績の向上がレピュテーションの向

上をもたらすという関係も指摘されている。これも多様なステークホルダーの存在を前提としていることが理由であろう。財務業績とコーポレート・レピュテーションとの関係については, 梅田 (2016) において詳細な文献レビューがなされている。

●参考文献

- Anderson, C. (2012), "The Impact of Social Media on Lodging Performance", *Center for Cornell Hospitality Report*, 12(15), pp.6-11.
- Blal, I and M.C.Sturman (2014), "The Differential Effects of the Quality and Quantity of Online Reviews on Hotel Room Sales", *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), pp.365-375.
- Cross, R.G (1998), *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*, Broadway books. (水島温夫訳 (1998), 『儲からない時代に利益を生み出す RM [収益管理] のすべて』, 日本実業出版社)
- Edwin, T.N. and S.Dipendra (2016), "Towards a Model of Electronic Word-of-Mouth and Its Impact on the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), pp.472-489.
- Giampaolo, V., Roberta, M., and Dimitrios, B. (2016), "The Influence of e-Word-of-Mouth on Hotel Occupancy Rate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp.2035-2051.
- Karen, X.L., Z. Ziki, Z.Ziqiong, S.Amrik, and L.SEul Ki (2016), "Effects of Managerial Response on Consumer eWOM and Hotel Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp.

- 2013-2034.
- Rose, M. and J.G.Blodget (2016), "Should Hotels Respond to Negative Online Review?", *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), pp.396-410.
- Toh, R.S, P.Raven and F.DeKay (2011), "Selling Rooms: Hotel vs. Third-Party Websites", *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), pp.181-189.
- Wang, M., Q.Liu, C.Robert, and W.Shi (2015), "How Word of Mouth Moderates Room Price and Hotel Stars for Online Hotel Booking, An Empirical Investigation with Expedia Data", *Journal of Electronic Commerce Research*, 16(1), pp.72-80.
- You, Y., G.G.Vandakkepatt, and A.M.Joshi (2015), "A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity," *Journal of Marketing*, 79(2), pp.19-39.
- 青木章通・植竹朋文 (2009) 「リゾートホテルにおけるレベニューマネジメントの実態調査—質問票調査に基づく分析」『専修大学経営研究所報』第 179 号, pp.1-32.
- 青木章通・植竹朋文 (2011) 「自社販売余地の少ないリゾートホテルにおける収益管理—インタビュー調査に基づく検討」『専修マネジメントジャーナル』第 1 号 2 号, pp.115-129.
- 青木章通・植竹朋文 (2016) 「航空機の利用を伴うエリアの宿泊業界における収益管理手法の変遷—沖縄及び北海道のホテルに対する質問票調査に基づく検討—」『専修マネジメントジャーナル』第 6 巻第 1 号, pp.15-26.
- 植竹朋文・青木章通 (2011) 「繁閑格差の大きい地区のホテルにおけるネット直販に関する意識調査—質問票調査に基づく分析—」『専修大学情報科学研究所報』第 76 号, pp.1-26.
- 植竹朋文・青木章通 (2012) 「自社販売余地の少ないリゾートホテルにおけるネット直販のあり方についての考察—インタビュー調査に基づく検討」『専修マネジメントジャーナル』第 2 巻第 1 号, pp.19-33.
- 植竹朋文・青木章通 (2013) 「ホテル業界に関係するインターネットサービスについての一考察」『専修経営学論集』第 97 号, pp.15-29.
- 植竹朋文・青木章通 (2015) 「リゾートホテルにおける収益管理のあり方の検討—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメントジャーナル』第 5 巻第 1 号, pp.13-24.
- 梅田充 (2016) 「コーポレート・レピュテーションと財務業績に関わる実証研究の変遷」『専修マネジメントジャーナル』第 6 巻第 2 号, pp.11-26.
- 櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版。
- 田中洋・清水聡 (2006) 『消費者・コミュニケーション戦略—現代のマーケティング戦略』有斐閣。